

**ANALISIS HUBUNGAN KAUSALITAS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEMASARAN
(Studi Kasus pada Bank Umum di Kota Semarang)**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh:
MOCH TAUFIK EKO SUSETYO
C4A 000 265**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**



SERTIFIKAT

Saya, Moch. Taufik Eko Susetyo, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada magister manajemen ini atau pada program magister yang lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Agustus 2003

Moch. Taufik Eko Susetyo

C4A 000 265

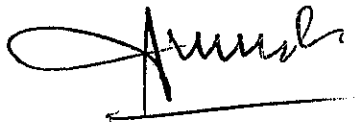
PERSETUJUAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS HUBUNGAN KAUSALITAS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEMASARAN
(Studi Kasus pada Bank Umum di Semarang)**

**yang disusun oleh Moch. Taufik Eko Susetyo, NIM C4A 000 265
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal Agustus 2003**

Pembimbing Utama



(Drs Mudiantono, Msc)

Pembimbing Anggota



(Dra Utami Tri S, MBA)

**KETUA PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO**



(Prof DR Suyudi Mangunwihardjo)

ABSTRAKSI

Perusahaan dalam rangka mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan merebut pelanggan baru selalu berusaha menghasilkan nilai unggul atau pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Keinginan untuk selalu menghasilkan nilai unggul atau pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan mengharuskan perusahaan menciptakan dan memelihara budaya yang dapat mendukung proses tersebut. Budaya yang dapat mendukung perusahaan secara efektif dan efisien dalam penciptaan nilai unggul untuk pelanggan adalah orientasi pasar. Perusahaan yang mengembangkan kemampuan orientasi pasarnya akan meningkatkan kinerja pemasaran dari perusahaan tersebut. Aktivitas pengelolaan intern perusahaan harus mendapat perhatian yang besar dari perusahaan sehubungan dengan strategi pemasaran perusahaan yang berusaha untuk lebih berorientasi terhadap pasar. Aspek-aspek intern perusahaan yang erat kaitannya dengan orientasi pasar antara lain: peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi. Penelitian ini secara khusus menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini juga menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi orientasi pasar yaitu peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi. Obyek penelitian adalah Bank Umum di Semarang. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, dan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Pada bagian akhir dari penelitian ini diuraikan mengenai implikasi teoritis dan implikasi manajerial, serta disampaikan juga mengenai keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang sebagai referensi untuk penelitian berikutnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkah dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs Mudiantono Msc, selaku Dosen Wali dan sekaligus Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
3. Ibu Dra Utami Tri S, MBA, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Segenap pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
5. Ny H. Atik Ristika ibuku yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh teman-teman Angkatan .XIV yang turut memberikan dukungan bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih dan berharap tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Juli 2003

Penulis

Moch. Taufik Eko Susetyo

NIM. C4A 000 265

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikat.....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstraksi.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Rumus.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
I.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
I.2. Rumusan Masalah.....	4
I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
I.3.1. Tujuan Penelitian.....	5
I.3.2. Kegunaan Penelitian.....	5
I.4. Metodologi.....	6
I.5. Outline Penelitian.....	6
I.6. Definisi-definisi Utama.....	7
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	 9
II.1. Konsep-konsep Dasar.....	11
II.1.1. Kinerja Pemasaran.....	11
II.1.2. Orientasi Pasar.....	13
II.1.3. Peran Manajemen.....	16

II.1.4. Keeratan Hubungan Antar Bagian.....	18
II.1.5. Desentralisasi.....	21
II.2. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	23
II.3. Dimensionalisasi Variabel.....	24
II.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	28
II.4.1. Hipotesis.....	28
II.4.2. Definisi Operasional Variabel.....	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
III.1. Obyek Penelitian.....	31
III.2. Jenis dan Sumber Data.....	32
III.2.1. Data Primer.....	32
III.2.2. Data Sekunder.....	32
III.3. Populasi dan Sampel.....	33
III.3.1. Populasi.....	33
III.3.2. Sampel.....	33
III.4. Metode Pengumpulan Data.....	34
III.5. Teknik Analisis.....	35
BAB IV ANALISIS DATA.....	42
IV.1. Gambaran Obyek Penelitian.....	42
IV.2. Proses Pengujian dan Analisis Data.....	42
IV.2.1. Pengembangan Model Teoritis.....	43
IV.2.2. Pengembangan Path Diagram.....	43
IV.2.3. Konversi Path Diagram ke dalam Persamaan.....	43
IV.2.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.....	43
IV.2.4.1. CFA untuk Konstruk Exogen.....	44
IV.2.4.2. CFA untuk Konstruk Endogen.....	47
IV.2.4.3. Structural Equation Model (SEM).....	49

IV.2.5. Masalah Identifikasi.....	51
IV.2.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	51
IV.2.6.1. Asumsi-asumsi SEM.....	51
IV.2.6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	55
IV.2.6.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	56
IV.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model.....	59
IV.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	60
 BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	63
V.1. Kesimpulan Hipotesis.....	63
V.2. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	66
V.3. Implikasi Teoritis.....	69
V.4. Implikasi Manajerial.....	71
V.5. Keterbatasan Penelitian.....	72
V.6. Agenda Penelitian Mendatang.....	73
 DAFTAR REFERENSI.....	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	23
Gambar 2.2 Dimensi-dimensi dari Variabel Peran Manajemen.....	24
Gambar 2.3 Dimensi-dimensi dari Variabel Keeratan Hubungan..... Antar Bagian	25
Gambar 2.4 Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Desentralisasi.....	26
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Orientasi Pasar.....	27
Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran.....	28
Gambar 3.1 Path Diagram.....	36
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Exogen.....	45
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Endogen.....	47
Gambar 4.3 Structural Equation Model.....	49

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	30
Tabel 3.1 Variabel-variabel dan Dimensinya.....	37
Tabel 3.2 Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran.....	38
Tabel 4.1 Sample Covariances - Estimates.....	44
Tabel 4.2 GFI Index untuk CFA Konstruk Exogen.....	45
Tabel 4.3 Regression Weights untuk CFA Konstruk Exogen.....	46
Tabel 4.4 GFI Index untuk CFA Konstruk Endogen.....	47
Tabel 4.5 Regression Weights untuk CFA Konstruk Endogen.....	48
Tabel 4.6 Regression Weights SEM.....	50
Tabel 4.7 GFI Index untuk SEM.....	50
Tabel 4.8 Deteksi Outlier Univariate.....	52
Tabel 4.9 Assessment of Normality.....	54
Tabel 4.10 Evaluasi Kesesuaian Model Penelitian.....	55
Tabel 4.11 Standardized Residual Covariances.....	59
Tabel 4.12 Pengujian Hipotesis.....	60

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1 Rumus Perhitungan Sampel – 1.....	33
Rumus 2 Rumus Perhitungan Sampel – 2.....	34
Rumus 3 Persamaan Struktural.....	38
Rumus 4 Construct Reliability.....	56
Rumus 5 Variance Extract.....	58

BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Penelitian

Kondisi perekonomian yang mulai memasuki era globalisasi dewasa ini serta dipacu pula dengan adanya perubahan selera pelanggan dan perkembangan teknologi menimbulkan perubahan-perubahan yang sangat cepat terjadi dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu perusahaan agar dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks harus melakukan kegiatan dalam berbagai bidang. Salah satu bidang yang harus mendapat perhatian besar dari perusahaan adalah bidang pemasaran. Kesuksesan dalam bidang pemasaran suatu perusahaan tidak terlepas dari program pemasaran yang diterapkan perusahaan tersebut.

Efektivitas program pemasaran sangat bergantung pada aksi-reaksi tiga pihak yaitu perusahaan, pelanggan dan pesaing (Ferdinand, 2000, p.4). Perusahaan dan pesaing secara bersama-sama berkompetisi dalam menghasilkan dan memberikan nilai bagi pelanggannya, sedapat mungkin sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh pelanggan. Pengembangan strategi pemasaran melalui berbagai pendekatan yang memfokus pada penciptaan dan pengembangan diferensiasi dilakukan bukan untuk menyamai nilai yang dihasilkan oleh pesaing bagi pelanggannya, tetapi untuk menyajikan nilai lebih atau nilai unggul yang diperoleh melalui berbagai

pengembangan inovatif. Karena itu sasaran pengembangan strategi adalah menghasilkan nilai unggul atau pelayanan pelanggan yang lebih baik daripada apa yang dilakukan oleh pesaing (Ferdinand, 2000, p.5). Keinginan untuk selalu menghasilkan nilai unggul atau pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan mengharuskan perusahaan menciptakan dan memelihara budaya yang dapat mendukung proses tersebut. Menurut Narver dan Slater (1990, p.21) budaya yang dapat mendukung perusahaan secara efektif dan efisien dalam penciptaan nilai unggul untuk pelanggan adalah orientasi pasar. Narver dan Slater (1990, p.20) juga menyatakan bahwa perusahaan yang mengembangkan kemampuan orientasi pasarnya akan meningkatkan kinerja pemasaran dari perusahaan tersebut.

Kohli dan Jaworski (1990, p.4) menyatakan bahwa perusahaan yang hendak mengembangkan kemampuan orientasi pasarnya terlebih dahulu harus mengembangkan kemampuan intelijen pasarnya. Menurut Kohli dan Jaworski intelijen pasar merupakan proses pengumpulan informasi, penyebaran informasi ke bagian-bagian perusahaan dan respon dari perusahaan terhadap informasi yang masuk. Melalui proses tersebut perusahaan dapat berorientasi terhadap pelanggan dan pesaingnya dengan lebih baik. Lebih lanjut, Houston, Lusch dan Laczniak dalam Ferdinand (2000, p.13) menyatakan bahwa aktivitas pengelolaan intern perusahaan harus mendapat perhatian yang besar dari perusahaan sehubungan dengan strategi pemasaran perusahaan yang berusaha untuk lebih berorientasi terhadap pasar. Aspek-aspek intern perusahaan yang erat kaitannya dengan orientasi pasar antara lain: peran

manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi (Kohli dan Jaworski, 1990, p.7).

Peran manajemen memegang peranan dalam mengarahkan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan kemampuan orientasi pasar dari perusahaan. Sementara itu keeratan hubungan yang terjalin diantara bagian-bagian dalam perusahaan akan menjamin kelancaran komunikasi dan koordinasi di dalam perusahaan dan dengan demikian akan mendukung perkembangan orientasi pasar perusahaan. Kemudian derajat desentralisasi dalam perusahaan dipandang sebagai fasilitas yang dapat mempercepat respon perusahaan dalam mengembangkan orientasi pasarnya.

Jaworski dan Kohli (1993, p.65) memberikan arahan untuk penelitian lebih lanjut sehubungan dengan orientasi pasar yaitu untuk meneliti dimensi-dimensi lain dari kinerja pemasaran yang dipengaruhi oleh derajat orientasi pasar dari perusahaan. Kemudian, penelitian terdahulu diujikan pada lingkungan bisnis dengan skala besar. Dengan demikian perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam suatu lingkungan bisnis yang spesifik agar dapat diketahui secara lebih tajam bagaimana pengaruh komitmen manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi terhadap orientasi pasar dan bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Lingkungan bisnis yang ditetapkan sebagai obyek penelitian adalah industri perbankan, dengan alasan bahwa dalam industri perbankan untuk memperoleh kinerja pemasaran yang unggul diperlukan kemampuan berorientasi pasar yang baik dari perusahaan dan kemampuan tersebut didukung oleh kualitas

manajemen dan hubungan antar bagian yang baik serta derajat desentralisasi yang efektif dari perusahaan.

Oleh karena itu masalah tersebut di atas akan diteliti dalam lingkup bank umum di Semarang. Bisnis perbankan khususnya di Semarang harus meningkatkan kemampuan kompetitifnya karena dua alasan: pertama, meningkatnya kecepatan dari globalisasi pasar dan semakin dinamisnya persaingan. Kedua, meskipun Indonesia dihantam krisis ekonomi yang sangat serius tetapi konsumen dalam industri perbankan khususnya di Semarang tetap menunjukkan keinginan untuk bertransaksi yang potensial. Perusahaan-perusahaan dalam bisnis perbankan tersebut perlu membangun kemampuannya dalam meningkatkan kemampuan bersaing dan salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan adalah orientasi pasar perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka bank umum di Semarang dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

I.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang akan diteliti adalah:

- Bagaimanakah pengaruh peran manajemen terhadap orientasi pasar?
- Bagaimanakah pengaruh keeratan hubungan antar bagian terhadap orientasi pasar?
- Bagaimanakah pengaruh derajat desentralisasi terhadap orientasi pasar?

- Bagaimanakah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran?

I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

I.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Menganalisis pengaruh antara peran manajemen dengan orientasi pasar.
- Menganalisis pengaruh antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar.
- Menganalisis pengaruh derajat desentralisasi dengan orientasi pasar.
- Menganalisis pengaruh antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

I.3.2. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

- Mengembangkan penelitian dan memperkaya kajian teoritis mengenai pengaruh peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi terhadap orientasi pasar, dan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
- Bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasarannya melalui kemampuan orientasi pasar perusahaan yang dipengaruhi oleh komitmen manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi.

I.4. Metodologi

Pada penelitian ini metodologi yang akan dipakai adalah confirmatory factor analysis dan full model dari Structural Equation Model (SEM). Dalam SEM, hasil komputasi untuk test signifikansi model dilakukan untuk mengukur goodness of fit yaitu Chi square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), The Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) dan Critical Ratio (CR).

I.5. Outline Penelitian

Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini akan dibagi ke dalam beberapa bab yaitu sebagai berikut:

- **Bab I. Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, outline penelitian, dan definisi-definisi utama.

- **Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model**

Bab ini berisi uraian tentang kinerja pemasaran, orientasi pasar, peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian, dan derajat desentralisasi,

dilanjutkan dengan kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model, dimensionalisasi variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.

- Bab III. Metode Penelitian

Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- Bab IV. Analisis Data

Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data, serta pengujian hipotesis penelitian.

- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Manajerial

Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

I.6. Definisi-Definisi Utama

1. Kinerja pemasaran adalah konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk melalui pertumbuhan penjualan, porsi pasar dan profitabilitas.

2. Orientasi pasar adalah implementasi budaya organisasi yang menempatkan pelanggan pada poros dari proses strategi manajemen perusahaan.
3. Peran manajemen adalah keputusan pihak manajemen untuk memfokuskan diri dalam mengarahkan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan orientasi pasar.
4. Keeratan hubungan antar bagian adalah derajat hubungan langsung baik secara formal maupun nonformal diantara karyawan antar bagian yang mempengaruhi perkembangan orientasi pasar perusahaan.
5. Desentralisasi adalah derajat pendelegasian pengambilan keputusan yang menunjukkan seberapa jauh partisipasi personel perusahaan dalam pengembangan orientasi pasar perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kohli dan Jaworski (1990, p.3) melalui jurnalnya menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil mengembangkan kemampuan orientasi pasarnya mengawali strategi dengan mengembangkan kemampuan intelijen pasarnya. Intelijen pasar merupakan proses yang bertahap. Pertama, informasi mengenai kondisi pasar dikumpulkan untuk mengetahui perkembangan terakhir yang terjadi. Berikutnya, informasi pasar tersebut disebarkan ke bagian-bagian perusahaan. Kemudian bagian-bagian perusahaan memberikan respon untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat. Melalui proses ini akan menghasilkan orientasi perilaku dari personel perusahaan untuk memberikan pelayanan yang semakin berkualitas. Hasil akhir yang diharapkan adalah budaya untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada para pelanggan. Budaya tersebut merupakan cermin dari implementasi orientasi pasar dan dipandang juga sebagai bentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kohli dan Jaworski, 1990, p.17)

Selanjutnya, sehubungan dengan strategi pemasaran yang diambil perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, Ferdinand (2000, p.11) berpendapat bahwa konsep pemasaran (marketing concept) dan orientasi pasar (market orientation) dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran untuk mengartikulasikan strategi-strategi yang dikembangkan. Konsep pemasaran

dipandang sebagai sebuah filosofi yang ditempatkan sebagai bagian inti dari budaya perusahaan dan pada gilirannya orientasi pasar dipandang sebagai alat untuk menterjemahkan filosofi tersebut dalam praktek nyata. Konsep pemasaran pada dasarnya merupakan sebuah filosofi kerja perusahaan yang terdiri dari 3 elemen dasar (Houston, Lusch dan Lacznia dalam Ferdinand, 2000, p.12) sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran dibangun di atas basis filosofi bahwa pelanggan adalah titik sentral pengembangan strategi. Kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk serta pelayanan menjadi dasar pijak bagaimana memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam artian luas konsepsi pelanggan dapat diaplikasikan ke dalam aktivitas pengelolaan intern perusahaan, sehingga memunculkan konsep pelanggan internal yang memperlakukan seluruh mata rantai kegiatan menjadi sebuah rantai nilai (value chain) berbasis pelanggan internal.
2. Walaupun perusahaan harus berorientasi pada pelanggannya, pengelolaan sumber daya yang ada harus efisien untuk memberikan kemungkinan bagi pengembangan perusahaan dalam jangka panjang. Karena itu dikatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah fokus strategi yang dapat dibangun melalui efisiensi internal. Perusahaan yang hanya memperhatikan kepuasan pelanggan, tetapi mengabaikan efisiensi internal, diduga tidak akan berhasil membangun dasar yang kuat untuk jangka panjang.

3. Pengorganisasian pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang terpadu dalam arti berisi upaya untuk mengintegrasikan peran, fungsi dan kegiatan semua bidang atau subsistem organisasi untuk menghasilkan nilai unggul bagi pelanggannya.

Oleh karena itu aspek internal perusahaan mempunyai peran yang penting dalam konsep pemasaran dan orientasi pasar. Aspek-aspek internal perusahaan yang erat kaitannya dengan orientasi pasar antara lain: komitmen manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi (Kohli dan Jaworski, 1990, p.7).

Selanjutnya, Narver dan Slater (1990, p.20) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Narver dan Slater menunjukkan bahwa kemampuan berorientasi pasar dari perusahaan merupakan dasar dalam menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan dan menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul bagi perusahaan.

II.1. Konsep-konsep Dasar

II.1.1. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar dari suatu produk yang dikeluarkan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam melakukan bisnisnya dapat diketahui melalui prestasi pasar dari produk-produknya. Kinerja pemasaran memiliki indikator-indikator tertentu dan dari indikator-indikator tersebut dapat diketahui kondisi kinerja pemasaran suatu perusahaan. Dari kajian teoritis terdapat dua konsep mengenai kinerja pemasaran. Pertama, golongan yang

menganut konsep kinerja pemasaran dengan banyak variabel. Kedua, golongan yang menganut konsep kinerja pemasaran dengan sedikit variabel (tiga variabel).

Konsep kinerja pemasaran dengan banyak variabel dipelopori oleh Abell dan Hammond (Permadi, 1998. p.70). Mereka menyatakan bahwa kinerja pemasaran dinyatakan sebagai daya tarik pasar. Meliputi berbagai penampakan yang menggambarkan porsi pasar relatif, profitabilitas, pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, pengembalian penjualan dan sebagainya. Konsep Abell dan Hammond menunjukkan bahwa variabel kinerja pemasaran dapat meliputi apa saja yang berkaitan. Akibat lebih jauh dari konsep ini, yakni menjadi sukar untuk membedakan apakah itu kinerja pemasaran atau bahkan lebih dari itu.

Oleh karena itu lebih mudah mengukur kinerja pemasaran dengan konsep sedikit variabel. Konsep kinerja pemasaran dengan sedikit variabel dipelopori Burke (Permadi, 1998, p.71). Konsep Burke ini merupakan pengembangan dari konsep Abell dan Hammond. Konsep Burke menunjukkan kriteria yang lebih jelas dan lebih mudah terutama bagi praktisi untuk mengetahui suatu prestasi pasar, mengingat dalam konsep Burke, variabel kinerja pemasaran secara tegas hanya dinyatakan terdiri dari tiga variabel, yakni porsi pasar relatif, tingkat pertumbuhan penjualan dan profitabilitas. Porsi pasar relatif diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas. Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun. Sementara itu profitabilitas diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan (Kotabe dan Duhan, 1990, p.28).

Kotabe dan Duhan (1990, p.30) telah berusaha meyatukan pengukuran kinerja pemasaran ke dalam unit kesatuan total, dengan jalan pengukuran subyektif. Teknik yang digunakan yakni setiap manajer pemasaran atau perusahaan dalam penelitiannya, masing-masing dan secara terserah masing-masing, untuk menilai tinggi rendahnya, nilai ketiga variabel kinerja pemasaran produknya dibandingkan dengan target perusahaan. Total nilai subyektif itu akan menunjukkan tingkat kinerja pemasaran, apakah tinggi, sedang atau rendah.

II.1.2. Orientasi Pasar

Kohli dan Jaworski (1990, p.1) mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi budaya organisasi yang menempatkan pelanggan pada poros dari proses strategi manajemen perusahaan. Selanjutnya, Kohli dan Jaworski (1990, p.4) melalui jurnalnya menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil mengembangkan kemampuan orientasi pasarnya mengawali strategi dengan mengembangkan kemampuan intelijen pasarnya. Intelijen pasar dipandang sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan para pelanggan. Dalam melakukan proses tersebut perusahaan menganalisis faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keinginan pelanggan seperti: perubahan peraturan dan perubahan strategi pesaing. Selanjutnya, Houston dalam Kohli dan Jaworski (1990, p.4) berpendapat bahwa selain menganalisis kebutuhan dan keinginan pelanggan pada masa sekarang, sangat penting bagi perusahaan untuk menganalisis kebutuhan dan keinginan pelanggan pada masa mendatang. Hal tersebut penting bagi perusahaan

untuk mengantisipasi perubahan selera yang sangat cepat dari para pelanggan dan perubahan strategi dari pesaing untuk memperebutkan pelanggan

Langkah pertama dalam proses orientasi pasar perusahaan adalah mengumpulkan informasi pasar. Kohli dan Jaworski (1990, p.5) menyatakan bahwa proses pengumpulan informasi pasar yang paling utama adalah mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam hal ini perusahaan harus dapat memanfaatkan setiap kesempatan yang ada untuk mengumpulkan informasi yang berharga. Percakapan atau diskusi dengan pelanggan, pesaing, dan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan perusahaan merupakan kesempatan yang berharga untuk mengumpulkan informasi. Agar proses orientasi pasar perusahaan berhasil, budaya untuk mengumpulkan informasi dalam setiap kesempatan perlu ditanamkan pada seluruh personel perusahaan. Dengan demikian tanggung jawab untuk mengumpulkan informasi tidak hanya tertumpu pada bagian-bagian tertentu saja seperti bagian pemasaran dan bagian riset tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota perusahaan. Budaya tersebut akan membuat perusahaan lebih responsif dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan juga akan lebih responsif dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti: perubahan peraturan dan perubahan strategi pesaing.

Langkah selanjutnya setelah pengumpulan informasi pasar adalah penyebaran informasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990, p.5). Informasi pasar yang telah dikumpulkan harus secepatnya disampaikan ke bagian-bagian perusahaan. Dalam hal ini sistem informasi yang baik dari perusahaan akan mendukung proses penyebaran

informasi tersebut. Proses penyebaran informasi pasar yang efektif dan cepat ditunjukkan dengan aliran informasi yang timbal balik (bukan hanya satu arah saja) dari bagian-bagian perusahaan. Oleh karena itu menjadi tanggung jawab pihak manajemen perusahaan untuk membuat sistem dan lingkungan yang mendukung proses tersebut. Sistem dan lingkungan yang mendukung proses orientasi pasar perusahaan akan memudahkan seluruh anggota perusahaan dalam merancang strategi pemasaran yang tepat.

Berikutnya, Kohli dan Jaworski (1990, p.6) mengemukakan aspek lain dari orientasi pasar yaitu respon terhadap informasi pasar. Respon dalam hal ini diartikan sebagai tindakan yang diambil perusahaan berdasarkan pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar. Respon tersebut meliputi : memilih pasar sasaran, mendesain dan menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan, memproduksi, menyalurkan dan mempromosikan produk dengan cara yang dapat menarik minat pelanggan. Proses tersebut membutuhkan partisipasi dari seluruh departemen dalam perusahaan.

Kohli dan Jaworski (1990, p.13) maupun Narver dan Slater (1990, p.21) telah banyak membahas orientasi pasar sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Narver dan Slater (1990, p.21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang unggul bagi pelanggan. Terciptanya nilai unggul bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Ada pengaruh positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.
Semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut.

II.1.3. Peran Manajemen

Kohli dan Jaworski (1990, p.7) menyatakan bahwa top manajer memegang peran yang penting dalam membantu mengembangkan orientasi pasar. Webster (1988, p.37) menyatakan bahwa hal-hal yang berhubungan dengan orientasi pelanggan merupakan tanggung jawab dari top manajer. Peran dari top manajer merupakan aspek paling penting dalam mengembangkan orientasi pasar perusahaan. Selanjutnya, Webster (1988, p.37) menyatakan bahwa top manajer harus memberikan arahan yang jelas dan menyebarluaskan nilai-nilai perusahaan tentang orientasi pasar kepada seluruh personel perusahaan. Dalam mengembangkan orientasi pasar, top manager harus secara jelas mengkomunikasikan komitmen mereka kepada seluruh pihak yang relevan dalam perusahaan. Pendapat tersebut didukung oleh Jaworski dan Kohli (1993, p.55) bahwa tanpa arahan yang jelas dari top manager tentang pentingnya menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, maka orientasi pasar perusahaan tidak akan berkembang.

Aspek lain dari peran manajemen adalah sikap top manager dalam mengambil resiko. Tanggung jawab top manager terhadap perubahan kebutuhan pasar membuat mereka sering harus mengambil keputusan untuk memperkenalkan produk/jasa baru

yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Namun dalam kenyataannya, produk/jasa baru mengandung resiko yang tinggi untuk mengalami kegagalan dalam pasar (Jaworski dan Kohli, 1993, p.55). Oleh karena itu Kohli dan Jaworski (1990, p.8) berpendapat bahwa jika top manager menunjukkan kemauan untuk mengambil resiko dan menerima kegagalan sebagai sesuatu yang biasa maka para personel perusahaan akan bangkit motivasinya dalam mengajukan konsep-konsep yang baru sebagai respon terhadap perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sebaliknya jika top manager enggan mengambil resiko dan sama sekali tidak mentoleransi terjadinya kegagalan maka para personel perusahaan tidak akan termotivasi dan terfokus dalam mengembangkan orientasi pasar perusahaan untuk merespon perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Selanjutnya, terdapat aspek lain dalam peran manajemen yang memberikan akses terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan. Aspek tersebut adalah sifat positif dari top manager dalam menghadapi perubahan. Sifat positif dalam menghadapi perubahan secara konsisten dihubungkan dengan kemauan dan kemampuan untuk melakukan inovasi. Kemauan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemauan untuk merubah program pemasaran berdasarkan analisis terhadap pelanggan dan analisis perubahan kondisi pasar merupakan ciri khas dari perusahaan yang berorientasi pasar. Keterbukaan top manager terhadap ide-ide baru dan komitmen top manager untuk memandang perubahan sebagai komponen yang sangat penting dalam kesuksesan bisnis perusahaan akan memberikan fasilitas terhadap perkembangan kemampuan orientasi pasar perusahaan (Kohli dan Jaworski,

1990, p.9). Top manajer berperan untuk menyediakan suatu lingkungan kerja dalam perusahaan dimana sikap para personel perusahaan untuk menyampaikan ide-ide baru dan ide-ide inovatif akan selalu diterima dengan tangan terbuka dan akan ditindaklanjuti dengan tindakan nyata yang mengarah pada pengembangan kemampuan orientasi pasar perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Ada pengaruh positif antara peran manajemen dengan orientasi pasar.

Semakin tinggi peran manajemen perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

II.1.4. Keeratan Hubungan Antar Bagian

Kohli dan Jaworski (1990, p.9) mendefinisikan keeratan hubungan antar bagian sebagai derajat hubungan langsung baik secara formal maupun nonformal diantara karyawan antar bagian yang mempengaruhi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Keeratan hubungan antar bagian tersebut erat kaitannya dengan proses komunikasi yang terjalin diantara bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Semakin baik komunikasi yang terjalin diantara bagian-bagian dalam perusahaan maka semakin erat hubungan antar bagian.

Kohli dan Jaworski (1990, p.9) memberikan contoh bahwa dalam rangka mengembangkan kemampuan orientasi pasar perusahaan, pihak manajemen memfokuskan diri untuk mengembangkan akses komunikasi antar bagian. Hal ini sangat kontras dengan pelaksanaan operasional perusahaan sebelumnya dimana

bagian-bagian dalam perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya masing-masing tanpa adanya koordinasi dengan bagian lain. Kemudian berikutnya juga dinyatakan bahwa perusahaan yang secara formal menyelenggarakan pertemuan-pertemuan periodik dengan rutin untuk mempertemukan personel antar departemen memberikan fasilitas bagi penyebaran informasi pasar dalam perusahaan dan pada akhirnya hal tersebut memberikan peluang bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu ditunjukkan adanya dukungan yang menyatakan keeratan hubungan antar bagian merupakan komponen yang sangat penting dan berperan sebagai fasilitas dalam penyebaran informasi pasar dan respon terhadap informasi pasar (Cronbach ; Deshpande dan Zaltman, dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p.10). Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, informasi pasar harus disampaikan kepada seluruh bagian di dalam perusahaan dan menjadi tanggung jawab perusahaan untuk membuat suatu lingkungan yang mendukung proses tersebut (Kohli dan Jaworski, 1990, p.5). Komunikasi yang lancar dan hubungan antar bagian yang erat merupakan suatu lingkungan ideal untuk mendukung proses penyebaran informasi pasar dalam perusahaan. Demikian pula halnya dengan respon terhadap informasi pasar dimana respon tersebut meliputi: memilih pasar sasaran, mendesain dan menawarkan produk atau jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan, memproduksi, menyalurkan dan mempromosikan produk dengan cara yang dapat menarik minat pelanggan. Proses tersebut membutuhkan partisipasi dari seluruh bagian dalam perusahaan. Dalam hal ini keeratan hubungan antar bagian dalam

perusahaan merupakan fasilitas dimana seluruh bagian dalam perusahaan dapat berpartisipasi dengan optimal (Kohli dan Jaworski, 1990, p.6).

Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.188) menyatakan bahwa keeratan hubungan antar bagian yang difokuskan untuk memperluas hubungan diantara karyawan antar bagian merupakan fasilitas dalam meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Keeratan hubungan antar bagian yang positif dengan membantu pengembangan semangat kerja dan loyalitas akan membantu perusahaan dalam memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen lebih awal. Selanjutnya, Menon, Jaworski dan Kohli menyatakan bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam menjalin keeratan hubungan antar bagian dalam perusahaan. Melalui akses komunikasi antar bagian, karyawan antar bagian dapat saling bertukar informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan orientasi pasar seperti informasi tentang kondisi pasar, pesaing dan pelanggan. Dengan demikian, komunikasi merupakan aspek penting dari keeratan hubungan antar bagian dalam membantu pengembangan orientasi pasar perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Ada pengaruh positif antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar. Semakin tinggi keeratan hubungan antar bagian perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

II.1.5. Desentralisasi

Derajat desentralisasi dipandang sebagai fasilitas bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi pula derajat orientasi pasar perusahaan. Sebaliknya sentralisasi perusahaan dipandang sebagai halangan terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan. Mekanisme aliran penyebaran informasi pasar akan terhalang bila perusahaan menerapkan sistem sentralisasi dalam organisasinya (Kohli dan Jaworski, 1990, p.11).

Hal yang mempunyai karakteristik sama dengan sistem sentralisasi adalah sistem departementalisasi dan spesialisasi. Lundstrom dan Levitt (dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p.10) menyatakan bahwa departementalisasi dan spesialisasi merupakan halangan untuk akses komunikasi dan oleh karena itu menghalangi proses penyebaran informasi pasar. Proses penyebaran informasi pasar yang tidak lancar akan menghalangi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Pendapat yang hampir sama disampaikan oleh Stampfl (dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p.10) yang menyatakan bahwa derajat formalisasi dan sentralisasi yang tinggi dalam perusahaan akan menjadi pengahalang bagi perusahaan untuk memberikan respon yang cepat terhadap perubahan kondisi pasar, pesaing dan pelanggan. Kemampuan beradaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis perusahaan akan semakin berkembang dan meningkat bila perusahaan menerapkan sistem desentralisasi dalam organisasinya.

Desentralisasi mengacu pada pengertian bahwa perusahaan mendelegasikan pengambilan keputusan secara optimal kepada seluruh bagian dalam perusahaan sehingga proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dapat direspon dan dilakukan dengan cepat dan akurat (Aiken dan Hage, dalam Kohli dan Jaworski, 1990, p.10). Kecepatan dalam mengambil keputusan merupakan faktor yang sangat penting jika perusahaan ingin kemampuan orientasi pasarnya berkembang.

Jaworski dan Kohli (1993, p.56) menyatakan bahwa sistem yang diterapkan perusahaan merupakan hal yang erat kaitannya dengan perilaku dan kemampuan inovatif dari perusahaan. Sistem yang dianut perusahaan akan memberikan fasilitas bagi proses berlangsungnya penciptaan ide-ide baru yang inovatif. Ide-ide inovatif tersebut sangat diperlukan dalam pengembangan kemampuan berorientasi pasar dari perusahaan. Sistem yang dapat memberikan dukungan positif dan memberikan fasilitas terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan adalah sistem desentralisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

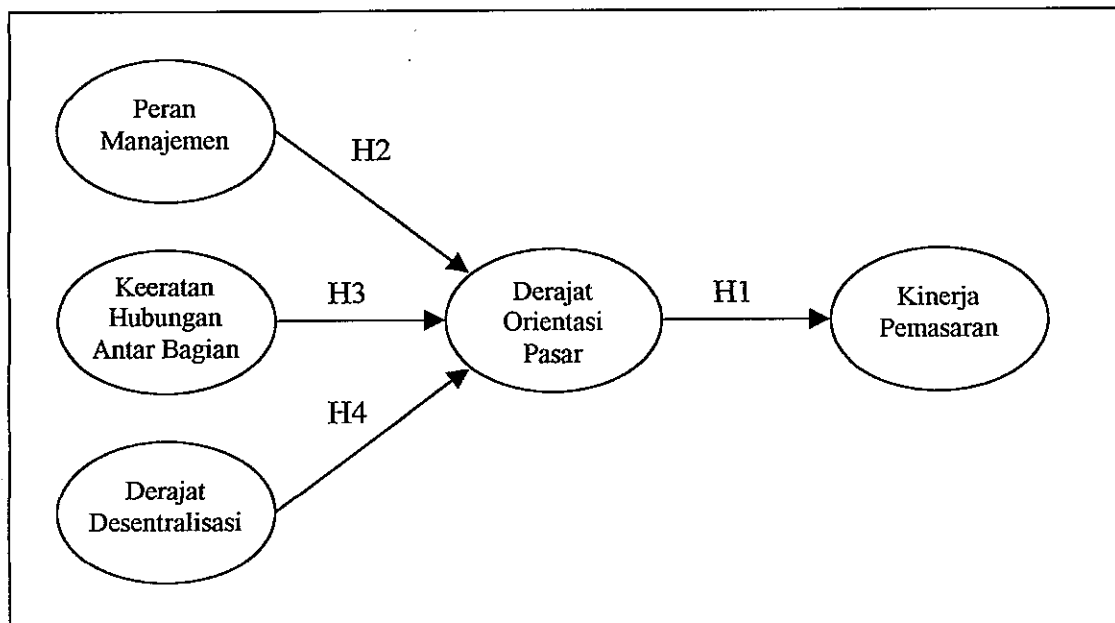
H4 : Ada pengaruh positif antara desentralisasi dengan orientasi pasar.

Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi orientasi pasar perusahaan tersebut.

II.2. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai komitmen manajemen, keeratan hubungan antar bagian, derajat desentralisasi, derajat orientasi pasar, dan kinerja pemasaran maka diajukan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



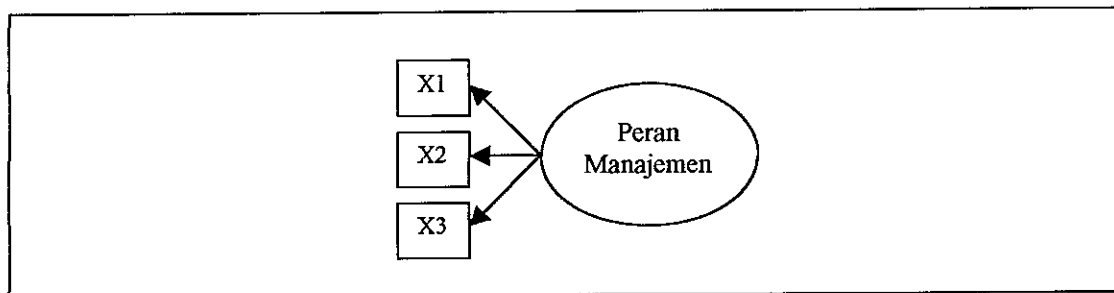
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model hubungan orientasi pasar yang dipengaruhi tiga variabel yaitu peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi. Selanjutnya derajat orientasi pasar akan mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan.

II.3. Dimensionalisasi Variabel

Variabel peran manajemen dijelaskan melalui tiga dimensi: sikap positif manajemen terhadap perubahan, kemampuan pengambilan keputusan yang beresiko, dan kemampuan dalam berkomunikasi seperti disajikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.2
Dimensi-dimensi dari Variabel Peran Manajemen



Sumber : Kohli dan Jaworski (1990, p.8), dikembangkan untuk penelitian ini

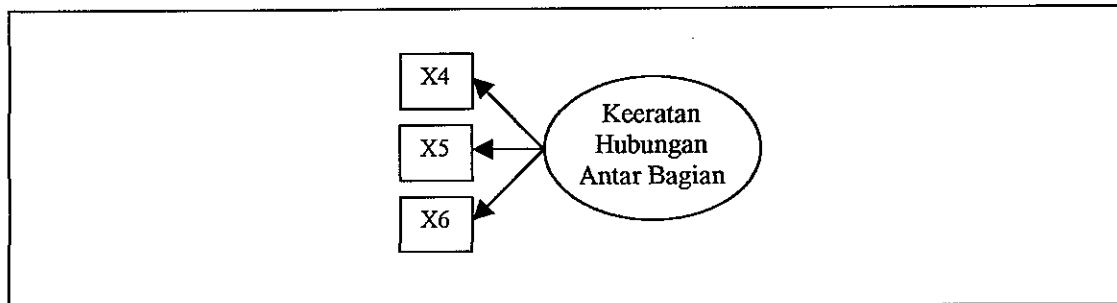
Keterangan:

- X1 : Sikap positif manajemen terhadap perubahan
- X2 : Kemampuan pengambilan keputusan yang beresiko
- X3 : Kemampuan dalam berkomunikasi

Variabel keeratan hubungan antar bagian dijelaskan melalui tiga dimensi: keeratan hubungan, kerjasama dan komunikasi seperti disajikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.3

Dimensi-dimensi dari Variabel Keeratan Hubungan Antar Bagian



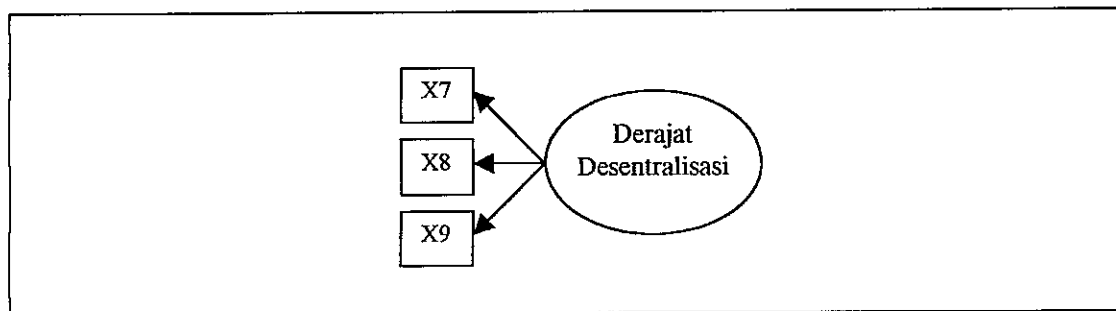
Sumber : Kohli dan Jaworski (1990, p.10), dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

- X4 : Keeratan hubungan
- X5 : Kerjasama
- X6 : Komunikasi

Variabel derajat desentralisasi dijelaskan melalui tiga dimensi: pendelegasian keputusan, kebebasan dalam penyampaian ide dan pendapat, dan kebebasan mengambil tindakan responsif seperti disajikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.4
Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Desentralisasi



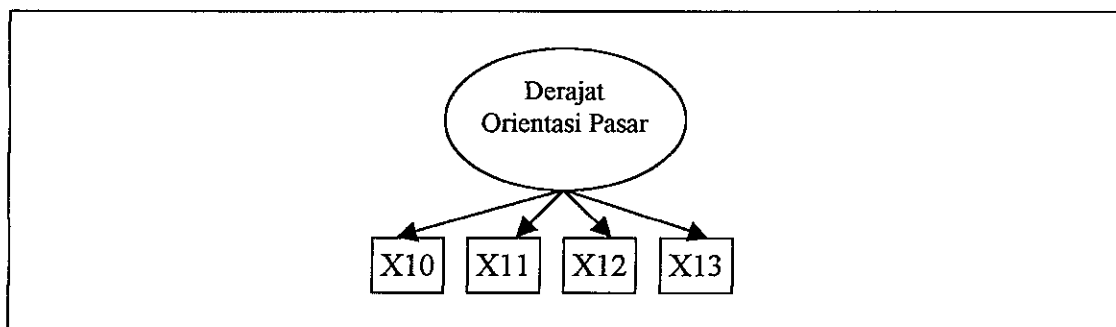
Sumber : Kohli dan Jaworski (1990, p.11), dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

- X7 : Pendelegasian keputusan
- X8 : Kebebasan dalam penyampaian ide dan pendapat
- X9 : Kebebasan mengambil tindakan responsif

Variabel derajat orientasi pasar dijelaskan melalui empat dimensi: pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, perencanaan cara merespon informasi pasar, dan implementasi dari respon terhadap informasi pasar seperti disajikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.5
Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Orientasi Pasar



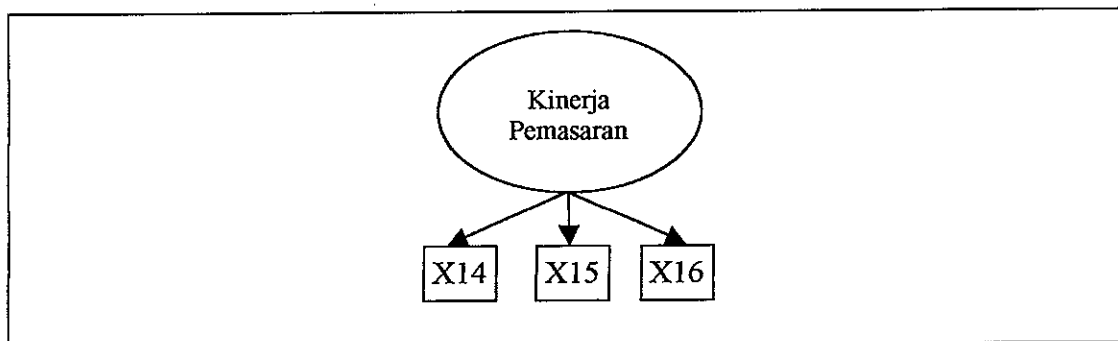
Sumber : Jaworski dan Kohli (1993, p.55), dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

- X10 : Pengumpulan informasi pasar
- X11 : Penyebaran informasi pasar
- X12 : Perencanaan cara merespon informasi pasar
- X13 : Implementasi dari respon terhadap informasi pasar

Variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh tiga indikator yaitu porsi pasar, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas seperti dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.6
Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber : Kohli dan Jaworski (1990, p.13), dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

X14 : Porsi pasar

X15 : Pertumbuhan penjualan

X16 : Profitabilitas

II.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

II.4.1. Hipotesis

Dari uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diajukan adalah:

- H1 : Ada pengaruh positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut.
- H2 : Ada pengaruh positif antara peran manajemen dengan orientasi pasar. Semakin tinggi peran manajemen perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.
- H3 : Ada pengaruh positif antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar. Semakin tinggi keeratan hubungan antar bagian perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.
- H4 : Ada pengaruh positif antara desentralisasi dengan orientasi pasar. Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

II.4.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Definisi Operasional
Kinerja pemasaran	Kinerja pemasaran diartikan sebagai konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Kinerja pemasaran dijelaskan melalui dimensi-dimensi yang berhubungan.	Porsi pasar, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas
Orientasi pasar	Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang unggul bagi pelanggan. Orientasi pasar dijelaskan melalui dimensi-dimensi yang berhubungan.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur Orientasi pasar
Peran manajemen	Peran manajemen merupakan keputusan pihak manajemen untuk memfokuskan diri dalam mengarahkan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan orientasi pasar. Peran manajemen dijelaskan melalui dimensi-dimensi yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Peran manajemen
Keeratan hubungan antar bagian	Keeratan hubungan antar bagian merupakan derajat hubungan langsung baik secara formal maupun nonformal diantara karyawan antar bagian yang mempengaruhi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Keeratan hubungan antar bagian dijelaskan melalui dimensi-dimensi yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Keeratan hubungan antar bagian
Desentralisasi	Desentralisasi diartikan sebagai derajat pendelegasian pengambilan keputusan yang menunjukkan seberapa jauh partisipasi personel perusahaan dalam pengembangan orientasi pasar perusahaan. Desentralisasi dijelaskan melalui dimensi-dimensi yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Desentralisasi

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian, desentralisasi, orientasi pasar, dan kinerja pemasaran. Sebuah Kerangka Pemikiran Teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini. Bagian utama dari bab ini disusun dalam 5 sub-bab sebagai berikut : Disain Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis data.

III.1. Obyek Penelitian

Penelitian ini memilih bank umum di Semarang sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh kondisi dimana perusahaan perbankan di Kota Semarang harus meningkatkan kemampuan kompetitifnya karena dua alasan: pertama, meningkatnya kecepatan dari globalisasi pasar dan semakin dinamisnya persaingan. Kedua, meskipun Indonesia dihantam krisis ekonomi yang sangat serius tetapi konsumen dalam bisnis perbankan khususnya di Semarang tetap menunjukkan keinginan untuk bertransaksi yang potensial. Perusahaan-perusahaan tersebut perlu membangun kemampuannya dalam meningkatkan kemampuan bersaing dan salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan adalah orientasi pasar perusahaan. Dalam

bisnis perbankan sering terjadi aktivitas-aktivitas perusahaan yang berkaitan erat dengan proses pengembangan orientasi pasar perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut bank umum di Semarang dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

III.2. Jenis dan Sumber Data

III.2.1. Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1998, p.254) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden. Data primer yang digunakan untuk analisis berupa jawaban responden terhadap serangkaian pertanyaan dalam kuesioner yang disebar.

III.2.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 1997, p.129). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data-data statistik mengenai kondisi bank-bank yang terpilih sebagai sampel penelitian.

III.3. Populasi dan Sampel

III.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p.212). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pimpinan bank umum di Semarang yang berjumlah 230 orang.

III.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Jumlah sampel yang akan dipilih sebagai responden dapat ditentukan berdasarkan rumus untuk menentukan jumlah sampel yaitu (Jalaludin Rakhmat, 1991, p.82):

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d = Batas / nilai presisi yang ditetapkan/ diinginkan : 10 %

Jadi jumlah sampel yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini dengan populasi sebanyak 230 orang pimpinan bank adalah:

$$n = \frac{230}{230 (10\%)^2 + 1} = 69,69 \approx 70$$

Sementara itu, penentuan jumlah sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil bila menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5-10. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times (5-10) \dots\dots\dots(2) \\ &= 16 \times 7 \\ &= 112 \text{ responden} \end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 112 orang pimpinan bank umum di Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Cluster Random Sampling.

III.4. Metode Pengumpulan Data

A. Wawancara

Mendapatkan data langsung dari responden dengan bantuan seperangkat kuesioner.

B. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber masukan untuk penelitian.

III.5. Teknik Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada research question yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menguji H1 hingga H4 adalah Structural Equation Model (SEM) dari paket statistik AMOS.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Confirmatory Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) adalah (Ferdinand, 2000, p.30):

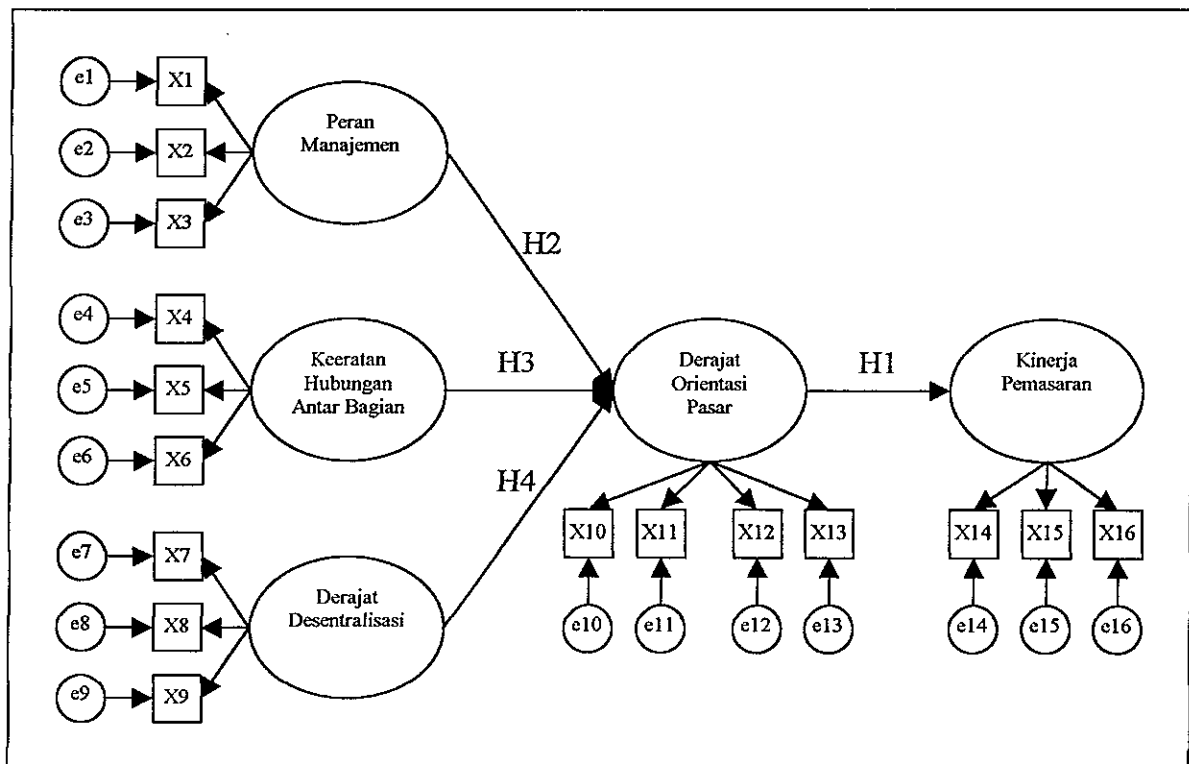
1. Pengembangan Model Teoritis

Pengembangan model teoritis dengan dukungan teori melalui penelitian-penelitian terdahulu telah dilakukan pada bab sebelumnya. Hal ini untuk mendukung proses analisis dengan menggunakan SEM.

2. Pengembangan Path Diagram

Model yang telah dibangun kemudian ditunjukkan pada sebuah path diagram sebagai berikut:

Gambar 3.1
Path Diagram



Dalam path diagram tersebut hubungan antar konstruk dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- Exogenous constructs yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- Endogenous constructs yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya.

Tabel 3.1
Variabel-variabel dan Dimensinya

Nama Variabel	Dimensi-dimensi	Simbol
Peran Manajemen	Sikap positif manajemen terhadap perubahan	X1
	Kemampuan pengambilan keputusan yang beresiko	X2
	Kemampuan dalam berkomunikasi	X3
Keeratan Hubungan Antar Bagian	Keeratan hubungan	X4
	Kerjasama	X5
	Komunikasi	X6
Derajat Desentralisasi	Pendelegasian keputusan	X7
	Kebebasan dalam penyampaian ide dan pendapat	X8
	Kebebasan mengambil tindakan responsif	X9
Derajat Orientasi Pasar	Pengumpulan informasi pasar	X10
	Penyebaran informasi pasar	X11
	Perencanaan cara merespon informasi pasar	X12
	Implementasi dari respon terhadap informasi pasar	X13
Kinerja Pemasaran	Porsi pasar	X14
	Pertumbuhan penjualan	X15
	Profitabilitas	X16

3. Konversi Path Diagram ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

- Structural equation untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots\dots\dots(3)$$

$$\diamond \text{ Derajat Orientasi Pasar} = \alpha_1 \text{ Peran Manajemen} + \alpha_2 \text{ Keeratan Hubungan Antar Bagian} + \alpha_3 \text{ Derajat Desentralisasi} + Z_1$$

$$\diamond \text{ Kinerja Pemasaran} = \beta_1 \text{ Derajat Orientasi Pasar} + Z_2$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model) untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2
Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 = λ_1 Peran Manajemen + e1	X10 = λ_{10} Derajat Orientasi Pasar + e10
X2 = λ_2 Peran Manajemen + e2	X11 = λ_{11} Derajat Orientasi Pasar + e11
X3 = λ_3 Peran Manajemen + e3	X12 = λ_{12} Derajat Orientasi Pasar + e12
X4 = λ_4 Keeratan Hubungan Antar Bagian + e4	X13 = λ_{13} Derajat Orientasi Pasar + e13
X5 = λ_5 Keeratan Hubungan Antar Bagian + e5	X14 = λ_{14} Kinerja Pemasaran + e14
X6 = λ_6 Keeratan Hubungan Antar Bagian + e6	X15 = λ_{15} Derajat Orientasi Pasar + e15
X7 = λ_7 Derajat Desentralisasi + e7	X16 = λ_{16} Derajat Orientasi Pasar + e16
X8 = λ_8 Derajat Desentralisasi + e8	
X9 = λ_9 Derajat Desentralisasi + e9	

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang menggunakan matriks varians/kovarians untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan dalam menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui berbagai kriteria goodness of fit. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut off nilai untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$.

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*.
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Modifikasi terhadap model dilakukan bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58). Bila ditemukan kondisi seperti itu, perlu dipertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA

Dalam Bab IV ini akan dilakukan proses pengujian dan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut: gambaran obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract*, dan pengujian hipotesis.

IV.1. Gambaran Obyek Penelitian

Berdasarkan proses pengumpulan data di lapangan maka diperoleh hasil bahwa kuesioner yang dikembalikan adalah sebanyak 115 yang berasal dari 115 orang responden. Seluruh responden tersebut adalah pemimpin cabang bank umum di Kota Semarang, sehingga kondisi tersebut memenuhi persyaratan untuk menjadi responden dan data yang diperoleh dari para responden tersebut dapat digunakan untuk proses analisis data.

IV.2. Proses Pengujian dan Analisis Data

Proses pengujian dan analisis data yang akan dilakukan meliputi hal-hal sebagai berikut:

IV.2.1. Pengembangan Model Teoritis

Model teoritis telah dikembangkan dengan melakukan telaah teori, yang dijelaskan pada Bab II. Model penelitian yang meliputi sejumlah konstruk dan dimensi yang akan dianalisis ditunjukkan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

IV.2.2. Pengembangan *Path Diagram*

Berdasarkan model teoritis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maka disusun suatu diagram alur (*Path Diagram*). *Path diagram* tersebut dapat dilihat dalam gambar 3.1 pada Bab III.

IV.2.3. Konversi *Path Diagram* ke dalam Persamaan

Model teoritis yang telah digambarkan dalam *Path Diagram* tersebut kemudian dikonversikan ke dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*). Persamaan-persamaan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

IV.2.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Matriks input yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians sebagai input untuk analisis SEM. Kovarians data yang digunakan adalah seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Sample Covariances - Estimates

	x13	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3	x14	x15	x16	x10	x11	x12
x13	4.526	3.82	3.262	2.972	3.886	3.187	3.688	3.47	3.879	3.48	2.629	3.63	3.683	3.598	3.777	3.304
x7	3.82	4.817	3.738	3.572	3.85	3.296	3.696	3.3	3.828	3.543	2.721	3.82	3.61	3.544	3.563	3.198
x8	3.262	3.738	4.934	3.297	3.251	2.906	3.002	2.964	3.521	3.19	2.086	3.376	3.195	2.882	2.871	2.451
x9	2.972	3.572	3.297	4.667	2.968	2.533	2.802	2.972	3.473	3.189	2.146	2.981	2.893	2.736	2.754	2.95
x4	3.886	3.85	3.251	2.968	4.856	3.695	4.388	3.421	3.89	3.459	2.467	3.704	3.715	3.883	3.495	3.056
x5	3.187	3.296	2.906	2.533	3.695	4.93	3.717	2.707	3.014	2.811	1.713	2.97	2.855	3.009	2.564	2.434
x6	3.688	3.696	3.002	2.802	4.388	3.717	4.528	3.243	3.706	3.317	2.27	3.566	3.501	3.641	3.352	3.005
x1	3.47	3.3	2.964	2.972	3.421	2.707	3.243	5.101	4.156	3.773	2.717	3.27	3.095	3.042	3.326	2.847
x2	3.879	3.828	3.521	3.473	3.89	3.014	3.706	4.156	5.005	3.966	2.75	3.766	3.668	3.479	3.669	3.351
x3	3.48	3.543	3.19	3.189	3.459	2.811	3.317	3.773	3.966	4.279	2.534	3.48	3.352	3.227	3.19	2.841
x14	2.629	2.721	2.086	2.146	2.467	1.713	2.27	2.717	2.75	2.534	4.382	2.968	2.688	2.197	2.407	2.154
x15	3.63	3.82	3.376	2.981	3.704	2.97	3.566	3.27	3.766	3.48	2.968	4.978	4.066	3.398	3.299	3.095
x16	3.683	3.61	3.195	2.893	3.715	2.855	3.501	3.095	3.668	3.352	2.688	4.066	5.064	3.413	3.347	3.036
x10	3.598	3.544	2.882	2.736	3.883	3.009	3.641	3.042	3.479	3.227	2.197	3.398	3.413	4.699	2.985	2.961
x11	3.777	3.563	2.871	2.754	3.495	2.564	3.352	3.326	3.669	3.19	2.407	3.299	3.347	2.985	4.899	3.269
x12	3.304	3.198	2.451	2.95	3.056	2.434	3.005	2.847	3.351	2.841	2.154	3.095	3.036	2.961	3.269	4.856

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

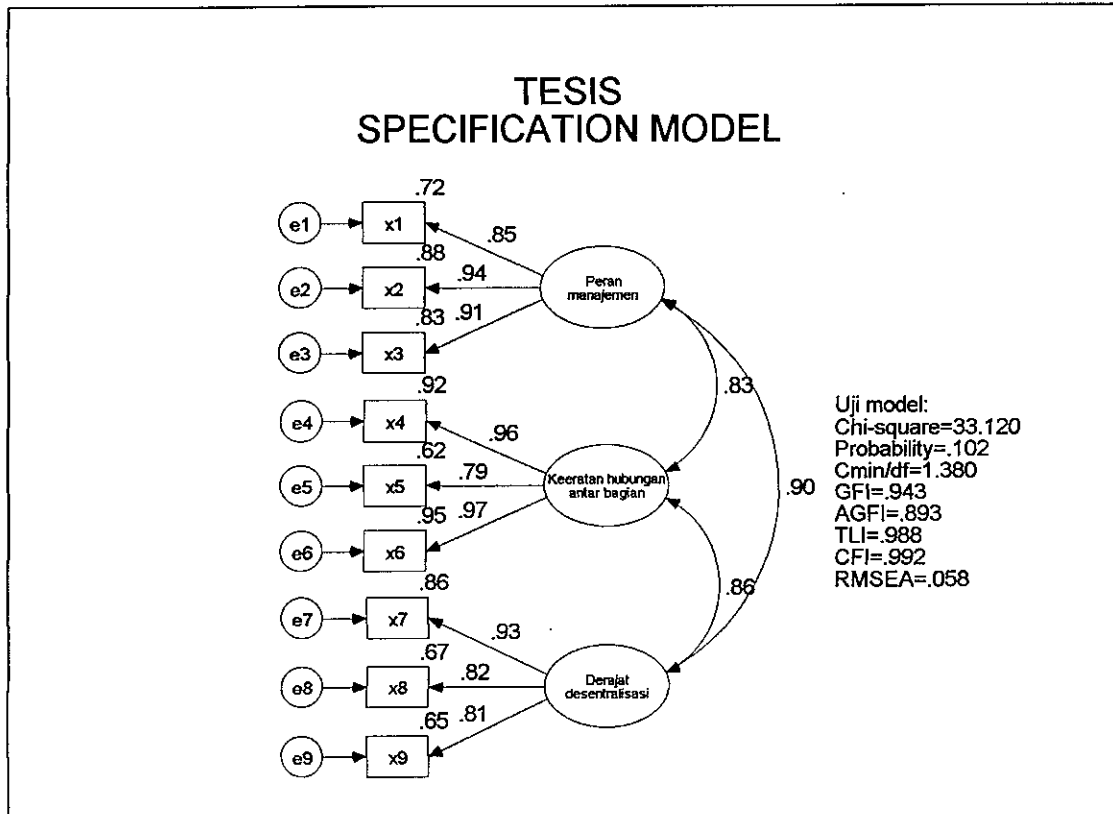
Estimasi dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis *full model SEM*.

IV.2.4.1. *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Exogen



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.2

GFI Index untuk CFA Konstruk Exogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil (< 36.415)	33.120	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.102	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.058	Baik
GFI	≥ 0.90	0.943	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.893	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.380	Baik
TLI	≥ 0.95	0.988	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.3

Regression Weights untuk CFA Konstruk Exogen

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <--	Peran_manajemen	1.000				
x2 <--	Peran_manajemen	1.119	0.063	17.866	0.000	par-1
x1 <--	Peran_manajemen	1.019	0.072	14.199	0.000	par-2
x6 <--	Keeratan hubungan_antar bagian	1.000				
x5 <--	Keeratan hubungan_antar bagian	0.829	0.062	13.391	0.000	par-3
x4 <--	Keeratan hubungan_antar bagian	1.010	0.038	26.846	0.000	par-4
x9 <--	Derajat_desentralisasi	1.000				
x8 <--	Derajat_desentralisasi	1.036	0.090	11.476	0.000	par-5
x7 <--	Derajat_desentralisasi	1.164	0.083	14.084	0.000	par-6

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat probabilitas sebesar 0.102 (memenuhi syarat yaitu $> \alpha = 0.05$) memberi arti : hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Berdasarkan kondisi tersebut maka konstruk exogen ini dapat diterima.

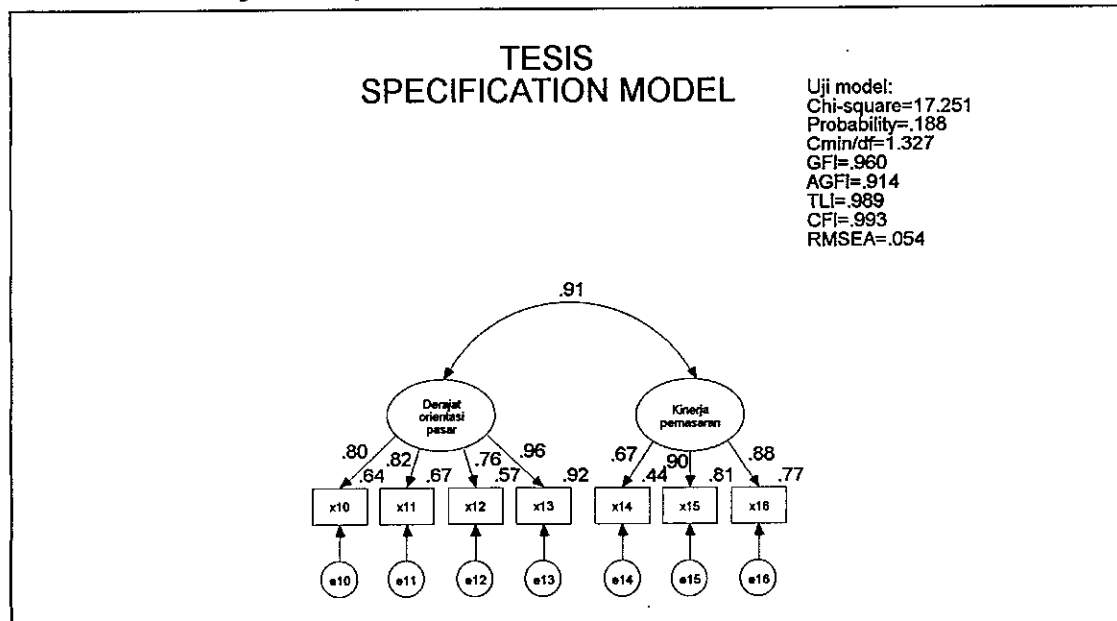
Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian variabel-variabel tersebut di atas terbukti secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

IV.2.4.2. *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Endogen



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.4

GFI Index untuk CFA Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - \text{Chi-square}$	Diharapkan kecil (<22.362)	7.835	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.188	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.054	Baik
GFI	≥ 0.90	0.960	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.914	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.327	Baik
TLI	≥ 0.95	0.989	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.5

Regression Weights untuk CFA Konstruk Endogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x12	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.000				
x11	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.049	0.092	11.403	0.000	par-1
x10	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.003	0.091	11.011	0.000	par-2
x16	<--	Kinerja_pemasaran	1.000				
x15	<--	Kinerja_pemasaran	1.041	0.073	14.339	0.000	par-3
x14	<--	Kinerja_pemasaran	0.729	0.085	8.581	0.000	par-4
x13	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.155	0.080	14.359	0.000	par-5

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

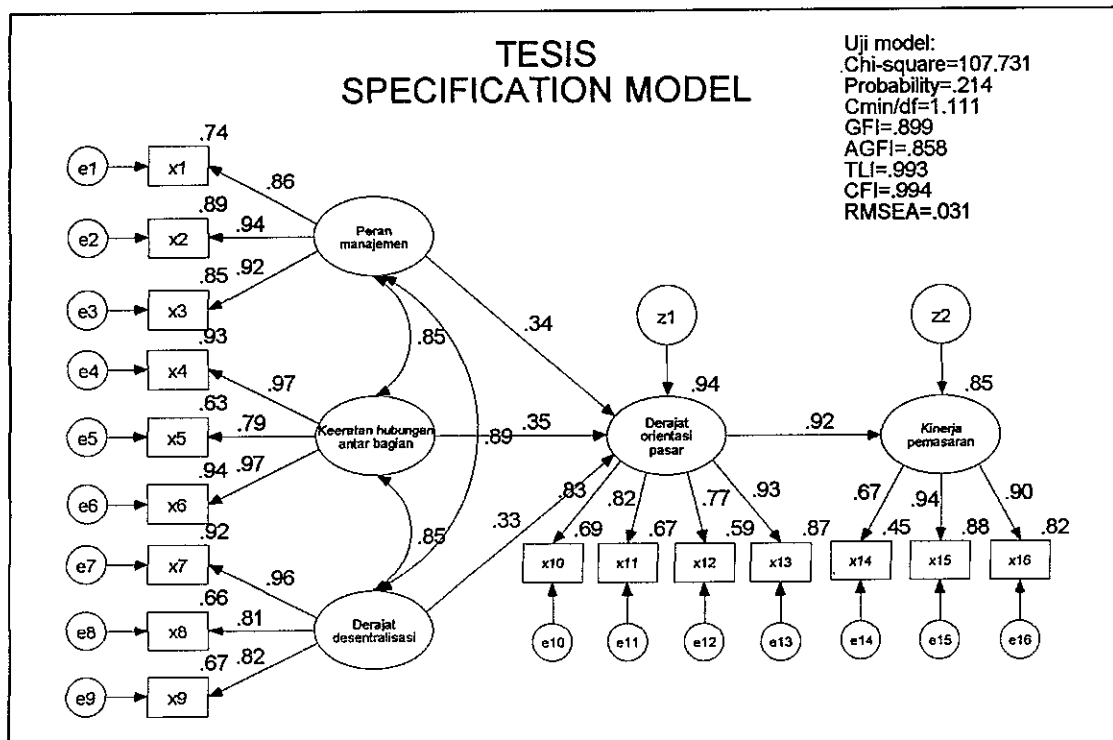
Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat probabilitas sebesar 0.188 (memenuhi syarat yaitu $> \alpha = 0.05$) memberi arti : hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Berdasarkan kondisi tersebut maka konstruk endogen ini dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas diketahui bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian variabel-variabel tersebut di atas terbukti secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

IV.2.4.3. Structural Equation Model (SEM)

Hasil analisis SEM adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

	Nama Variabel
X1	Sikap positif manajemen terhadap perubahan
X2	Kemampuan pengambilan keputusan yang beresiko
X3	Kemampuan dalam berkomunikasi
X4	Keeratan hubungan
X5	Kerjasama
X6	Komunikasi
X7	Pendelegasian keputusan
X8	Kebebasan dalam penyampaian ide dan pendapat
X9	Kebebasan mengambil tindakan responsif
X10	Pengumpulan informasi pasar
X11	Penyebaran informasi pasar
X12	Perencanaan cara merespon informasi pasar
X13	Implementasi dari respon terhadap informasi pasar
X14	Porsi pasar
X15	Pertumbuhan penjualan
X16	Profitabilitas

Tabel 4.6
Regression Weights SEM

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Derajat_orientasi_pasar	<--	Peran_manajemen	0.308	0.095	3.245	0.001	H2
Derajat_orientasi_pasar	<--	Derajat_desentralisasi	0.313	0.101	3.109	0.002	H4
Derajat_orientasi_pasar	<--	Keeratan hubungan antar bagian	0.298	0.072	4.145	0.000	H3
Kinerja_pemasaran	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.066	0.101	10.528	0.000	H1
x12	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.000				
x11	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.035	0.100	10.348	0.000	par-5
x10	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.030	0.098	10.561	0.000	par-6
x16	<--	Kinerja_pemasaran	1.000				
x15	<--	Kinerja_pemasaran	1.014	0.063	16.117	0.000	par-7
x14	<--	Kinerja_pemasaran	0.694	0.081	8.587	0.000	par-8
x3	<--	Peran_manajemen	1.000				
x2	<--	Peran_manajemen	1.114	0.061	18.224	0.000	par-9
x1	<--	Peran_manajemen	1.024	0.072	14.238	0.000	par-10
x6	<--	Keeratan hubungan antar bagian	1.000				
x5	<--	Keeratan hubungan antar bagian	0.857	0.065	13.150	0.000	par-11
x4	<--	Keeratan hubungan antar bagian	1.033	0.038	27.029	0.000	par-12
x9	<--	Derajat_desentralisasi	1.000				
x8	<--	Derajat_desentralisasi	0.997	0.092	10.793	0.000	par-13
x7	<--	Derajat_desentralisasi	1.149	0.082	14.079	0.000	par-14
x13	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.120	0.089	12.534	0.000	par-15

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.7
GFI Index untuk SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - \text{Chi-square}$	Diharapkan kecil (<120.989)	107.731	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.214	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.899	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.858	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.111	Baik
TLI	≥ 0.95	0.993	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa model penelitian secara keseluruhan dapat diterima meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal.

IV.2.5. Masalah Identifikasi

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa korelasi antar koefisien estimasi, *standard error*, dan *varians error* berada dalam rentang yang tidak menunjukkan adanya masalah identifikasi.

IV.2.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan evaluasi kriteria *Goodness of Fit* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

IV.2.6.1. Asumsi-asumsi SEM

➤ Ukuran Sampel

Syarat ukuran sampel minimum adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Penelitian ini menggunakan 115 sampel pemimpin cabang bank umum di Kota Semarang, sehingga jumlah sampel ini telah memenuhi syarat.

➤ Outlier

Outlier merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik

unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

1. *Outlier Univariate*

Deteksi terhadap *outlier univariate* dilakukan dengan mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu observasi yang mempunyai *Z-score* ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000, p.94). Deteksi terhadap *outlier univariate* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Deteksi *Outlier Univariate*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-2.04309	1.92426	2.51E-16	1.0000000
Zscore(X2)	115	-2.09759	1.90795	-5.7E-16	1.0000000
Zscore(X3)	115	-2.13028	2.20143	5.50E-16	1.0000000
Zscore(X4)	115	-2.05883	2.00775	-1.6E-16	1.0000000
Zscore(X5)	115	-2.07446	1.96138	-3.1E-16	1.0000000
Zscore(X6)	115	-2.11576	2.09541	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X7)	115	-2.07885	2.00390	5.13E-16	1.0000000
Zscore(X8)	115	-1.94099	2.09299	-7.3E-16	1.0000000
Zscore(X9)	115	-2.07186	2.07587	2.86E-16	1.0000000
Zscore(X10)	115	-1.97707	2.15681	2.26E-16	1.0000000
Zscore(X11)	115	-1.97534	2.07312	6.94E-18	1.0000000
Zscore(X12)	115	-2.05883	2.00775	-1.5E-16	1.0000000
Zscore(X13)	115	-2.12839	2.08363	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X14)	115	-2.17954	2.10096	-7.2E-16	1.0000000
Zscore(X15)	115	-2.02943	1.98674	2.78E-17	1.0000000
Zscore(X16)	115	-1.92747	2.05443	-4.9E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	115				

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari Tabel 4.8 tersebut terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

2. Outlier Multivariate

Deteksi *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan *Mahalanobis Distance* pada tingkat $p < 0.001$ dengan 16 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (16, 0.001) = 39.252$. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 39.252 merupakan *multivariate outliers*. Dari analisis AMOS ditemukan beberapa data yang mempunyai nilai lebih dari 39.252. *Outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, 98-104).

➤ Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas distribusi data dilakukan dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *Z-value*. Bila *Z-value* lebih besar dari nilai kritis diduga distribusi data adalah tidak normal. Normalitas data dapat ditunjukkan melalui *Critical Ratio (CR)* dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada

tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91). Uji normalitas terhadap data adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	1.000	10.000	-0.164	-0.717	-0.344	-0.753
x7	1.000	10.000	-0.123	-0.540	-0.336	-0.735
x8	1.000	10.000	-0.215	-0.940	-0.360	-0.787
x9	1.000	10.000	-0.387	-1.696	-0.424	-0.928
x4	1.000	10.000	-0.263	-1.153	-0.396	-0.868
x5	1.000	10.000	-0.249	-1.089	-0.167	-0.366
x6	1.000	10.000	-0.073	-0.321	-0.498	-1.090
x1	1.000	10.000	-0.290	-1.267	-0.325	-0.711
x2	1.000	10.000	-0.165	-0.724	-0.518	-1.135
x3	1.000	10.000	-0.290	-1.268	-0.136	-0.297
x14	1.000	10.000	-0.111	-0.484	-0.200	-0.439
x15	1.000	10.000	-0.251	-1.099	-0.421	-0.923
x16	1.000	10.000	-0.242	-1.059	-0.358	-0.784
x10	1.000	10.000	-0.266	-1.165	-0.271	-0.593
x11	1.000	10.000	-0.240	-1.051	-0.391	-0.856
x12	1.000	10.000	-0.146	-0.641	-0.293	-0.642
Multivariate					217.010	48.483

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

➤ **Multikolinearitas dan Singularitas**

Multikolineritas dan singularitas dalam sebuah model dideteksi dari determinan matriks kovarians. Determinan yang kecil menunjukkan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang

dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari analisis AMOS didapat hasil:

Determinant of sample covariance matrix = 9.5247e+002

Angka tersebut sangat jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolineritas atau singularitas dalam data penelitian ini.

IV.2.6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model menggunakan beberapa GFI index untuk mengukur tingkat kesesuaian dari model penelitian. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Evaluasi Kesesuaian Model Penelitian

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - \text{Chi-square}$	Diharapkan kecil (<120.989)	107.731	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.214	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.899	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.858	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.111	Baik
TLI	≥ 0.95	0.993	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil tersebut terlihat bahwa 6 index mempunyai nilai yang baik, dan 2 index mempunyai nilai marginal. Dengan demikian secara keseluruhan model ini dapat diterima.

IV.2.6.3. Reliabilitas dan *Variance Extract*

➤ Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Rumus uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Dimana:

- *Std loading* = *standardized loading* untuk tiap indikator dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ = *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$
- Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah > 0.70 (Ferdinand, 2000, p.60)

Hasil *standard loading* data:

Peran manajemen	= 0.86 + 0.94 + 0.92	= 2.72
Keeratan hubungan antar bagian	= 0.97 + 0.79 + 0.97	= 2.73
Derajat desentralisasi	= 0.96 + 0.81 + 0.82	= 2.59
Derajat orientasi pasar	= 0.83 + 0.82 + 0.77 + 0.93	= 3.35
Kinerja pemasaran	= 0.67 + 0.94 + 0.90	= 2.55

Hasil *measurement error* data:

Peran manajemen	= 0.26 + 0.11 + 0.15	= 0.52
Keeratan hubungan antar bagian	= 0.07 + 0.37 + 0.06	= 0.50
Derajat desentralisasi	= 0.08 + 0.34 + 0.33	= 0.75

$$\text{Derajat orientasi pasar} = 0.31 + 0.33 + 0.41 + 0.13 = 1.18$$

$$\text{Kinerja pemasaran} = 0.55 + 0.12 + 0.18 = 0.85$$

Perhitungan reliabilitas data:

$$\text{Peran manajemen} = \frac{2.72^2}{2.72^2 + 0.52} = 0.934$$

$$\text{Keeratan hubungan antar bagian} = \frac{2.73^2}{2.73^2 + 0.50} = 0.937$$

$$\text{Derajat desentralisasi} = \frac{2.59^2}{2.59^2 + 0.75} = 0.899$$

$$\text{Derajat orientasi pasar} = \frac{3.35^2}{3.35^2 + 1.18} = 0.905$$

$$\text{Kinerja pemasaran} = \frac{2.55^2}{2.55^2 + 0.85} = 0.884$$

Dari perhitungan di atas diketahui bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70.

➤ ***Variance Extract***

Uji *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumusnya adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Dimana:

- *Std loading* = *standardized loading* untuk tiap indikator dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ = *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$
- Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50

Hasil square standardized loading data:

Peran manajemen	$= 0.86^2 + 0.94^2 + 0.92^2$	$= 2.47$
Keeratan hubungan antar bagian	$= 0.97^2 + 0.79^2 + 0.97^2$	$= 2.51$
Derajat desentralisasi	$= 0.96^2 + 0.81^2 + 0.82^2$	$= 2.25$
Derajat orientasi pasar	$= 0.83^2 + 0.82^2 + 0.77^2 + 0.93^2$	$= 2.82$
Kinerja pemasaran	$= 0.67^2 + 0.94^2 + 0.90^2$	$= 2.14$

Perhitungan variance extract data:

Peran manajemen	$= \frac{2.47}{2.47 + 0.52}$	$= 0.826$
Keeratan hubungan antar bagian	$= \frac{2.51}{2.51 + 0.50}$	$= 0.834$
Derajat desentralisasi	$= \frac{2.25}{2.25 + 0.75}$	$= 0.750$
Derajat orientasi pasar	$= \frac{2.82}{2.82 + 1.18}$	$= 0.705$

$$\text{Kinerja pemasaran} = \frac{2.14}{2.14 + 0.85} = 0.716$$

Dari perhitungan di atas, diketahui bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50.

IV.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Pengujian terhadap nilai residual adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Standardized Residual Covariances

	x13	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3	x14	x15	x16	x10	x11	x12
x13	0.352	0.198	0.078	-0.493	0.215	0.118	0.078	-0.022	0.169	0.158	0.342	0.040	0.227	0.303	0.598	-0.066
x7	0.198	0.251	0.033	-0.279	0.200	0.366	0.146	-0.455	-0.065	0.135	0.567	0.435	0.141	0.248	0.245	-0.210
x8	0.078	0.033	0.027	0.108	0.014	0.410	-0.260	-0.223	0.296	0.345	-0.085	0.501	0.241	-0.150	-0.199	-0.787
x9	-0.493	-0.279	0.108	-0.332	-0.522	-0.317	-0.657	-0.226	0.192	0.325	0.028	-0.254	-0.335	-0.448	-0.436	0.123
x4	0.215	0.200	0.014	-0.522	0.055	-0.056	0.068	-0.132	0.156	0.087	-0.040	0.125	0.231	0.770	0.025	-0.549
x5	0.118	0.366	0.410	-0.317	-0.056	0.039	0.198	-0.358	-0.252	-0.039	-0.739	-0.084	-0.221	0.263	-0.616	-0.666
x6	0.078	0.146	-0.260	-0.657	0.068	0.198	0.115	-0.257	0.052	0.028	-0.291	0.092	0.059	0.551	-0.031	-0.462
x1	-0.022	-0.455	-0.223	-0.226	-0.132	-0.358	-0.257	0.018	0.103	0.175	0.857	-0.159	-0.386	-0.292	0.197	-0.468
x2	0.169	-0.065	0.296	0.192	0.156	-0.252	0.052	0.103	0.025	-0.052	0.511	0.204	0.118	0.001	0.306	-0.047
x3	0.158	0.135	0.345	0.325	0.087	-0.039	0.028	0.175	-0.052	0.074	0.644	0.389	0.228	0.204	0.096	-0.371
x14	0.342	0.567	-0.085	0.028	-0.040	-0.739	-0.291	0.857	0.511	0.644	0.092	0.301	-0.182	-0.156	0.263	-0.103
x15	0.040	0.435	0.501	-0.254	0.125	-0.084	0.092	-0.159	0.204	0.389	0.301	0.451	0.006	0.154	-0.066	-0.230
x16	0.227	0.141	0.241	-0.335	0.231	-0.221	0.059	-0.386	0.118	0.228	-0.182	0.006	0.255	0.264	0.107	-0.254
x10	0.303	0.248	-0.150	-0.448	0.770	0.263	0.551	-0.292	0.001	0.204	-0.156	0.154	0.264	0.227	-0.364	-0.203
x11	0.598	0.245	-0.199	-0.436	0.025	-0.616	-0.031	0.197	0.306	0.096	0.263	-0.066	0.107	-0.364	0.213	0.338
x12	-0.066	-0.210	-0.787	0.123	-0.549	-0.666	-0.462	-0.468	-0.047	-0.371	-0.103	-0.230	-0.254	-0.203	0.338	-0.292

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Pengujian nilai residual menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

IV.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diuji adalah sebanyak 4 hipotesis. Hasil analisis AMOS untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Pengujian Hipotesis

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Derajat_orientasi_pasar<--	Peran_manajemen		0.308	0.095	3.245	0.001	H2
Derajat_orientasi_pasar<--	Derajat_desentralisasi		0.313	0.101	3.109	0.002	H4
Derajat_orientasi_pasar<--	Keeratan hubungan antar bagian		0.298	0.072	4.145	0.000	H3
Kinerja_pemasaran	<--	Derajat_orientasi_pasar	1.066	0.101	10.528	0.000	H1

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

H1 : Ada pengaruh positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut.

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 10.528 yang memenuhi syarat

yaitu > 2.00 (dengan $\alpha = 0.05$) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 1 dapat diterima.

H2 : Ada pengaruh positif antara peran manajemen dengan orientasi pasar. Semakin tinggi peran manajemen perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara peran manajemen dengan orientasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 3.245 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 (dengan $\alpha = 0.05$) dan nilai p sebesar 0.001 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 2 dapat diterima.

H3 : Ada pengaruh positif antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar. Semakin tinggi keeratan hubungan antar bagian perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 4.145 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 (dengan $\alpha = 0.05$) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 3 dapat diterima.

H4 : Ada pengaruh positif antara desentralisasi dengan orientasi pasar.

Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi orientasi pasar perusahaan tersebut.

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara desentralisasi dengan orientasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 3.109 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 (dengan $\alpha = 0.05$) dan nilai p sebesar 0.002 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 4 dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada Bab V ini akan diuraikan hal-hal sebagai berikut : kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.

V.1. Kesimpulan Hipotesis

Pada penelitian ini diajukan 4 hipotesis dengan kesimpulan sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh positif antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan tersebut.

Dari hasil analisis terbukti bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil tersebut membuktikan penelitian Kohli dan Jaworski (1990, p.13) yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan kunci bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil tersebut juga mendukung penelitian Narver dan Slater (1990, p.21) yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang unggul bagi pelanggan. Terciptanya nilai unggul bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

H2 : Ada pengaruh positif antara peran manajemen dengan orientasi pasar. Semakin tinggi peran manajemen perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

Dari hasil analisis terbukti bahwa peran manajer berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil tersebut mendukung penelitian Kohli dan Jaworski (1990, p.7) yang menyatakan bahwa manajemen perusahaan melalui top manajer memegang peran yang penting dalam membantu mengembangkan orientasi pasar. Hasil tersebut juga mendukung penelitian Webster (1988, p.37) yang menyatakan bahwa hal-hal yang berhubungan dengan orientasi pasar merupakan tanggung jawab dari manajemen perusahaan melalui top manajer. Peran dari top manajer merupakan aspek paling penting dalam mengembangkan orientasi pasar perusahaan. Sementara itu hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993, p.55) juga terbukti yaitu bahwa tanpa arahan yang jelas dari top manager tentang pentingnya menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, maka orientasi pasar perusahaan tidak akan berkembang.

H3 : Ada pengaruh positif antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar. Semakin tinggi keeratan hubungan antar bagian perusahaan maka akan semakin tinggi derajat orientasi pasar perusahaan tersebut.

Dari hasil analisis terbukti bahwa keeratan hubungan antar bagian berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil tersebut mendukung penelitian

Kohli dan Jaworski (1990, p.9) yang menyatakan bahwa dengan menjaga keeratan hubungan antara bagian maka hal tersebut memberikan peluang bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Hasil tersebut juga mendukung penelitian Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.188) yang menyatakan bahwa keeratan hubungan antar bagian yang ditunjukkan melalui komunikasi yang efektif akan membantu pengembangan orientasi pasar perusahaan.

H4 : Ada pengaruh positif antara desentralisasi dengan orientasi pasar. Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi orientasi pasar perusahaan tersebut.

Dari hasil analisis membuktikan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hal tersebut mendukung penelitian Kohli dan Jaworski (1990, p.11) yang menyatakan bahwa derajat desentralisasi dipandang sebagai fasilitas bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi pula derajat orientasi pasar perusahaan. Sebaliknya sentralisasi perusahaan dipandang sebagai halangan terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan. Mekanisme aliran penyebaran informasi pasar akan terhalang bila perusahaan menerapkan sistem sentralisasi dalam organisasinya. Sementara itu, hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993, p.56) juga terbukti yaitu bahwa sistem yang diterapkan perusahaan merupakan hal yang erat kaitannya dengan perilaku dan kemampuan inovatif dari perusahaan. Sistem yang dianut perusahaan akan memberikan fasilitas bagi proses berlangsungnya penciptaan

ide-ide baru yang inovatif. Ide-ide inovatif tersebut sangat diperlukan dalam pengembangan kemampuan berorientasi pasar dari perusahaan. Sistem yang dapat memberikan dukungan positif dan memberikan fasilitas terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan adalah sistem desentralisasi.

V.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Hasil analisis terhadap hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3 menunjukkan bahwa faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap orientasi pasar adalah peran manajemen, keeratan hubungan antar bagian, dan derajat desentralisasi. Manajemen melalui top manajer bertanggung jawab dalam memberikan arahan yang jelas dan menyebarluaskan nilai-nilai perusahaan tentang orientasi pasar kepada seluruh personel perusahaan. Dalam mengembangkan orientasi pasar, top manager secara jelas mengkomunikasikan komitmen mereka kepada seluruh pihak yang relevan dalam perusahaan. Tanpa arahan yang jelas dari top manager tentang pentingnya menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, maka orientasi pasar perusahaan tidak akan berkembang. Sikap positif manajer dalam menghadapi perubahan secara konsisten dihubungkan dengan kemauan dan kemampuan untuk melakukan inovasi. Kemauan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemauan untuk merubah program pemasaran berdasarkan analisis terhadap pelanggan dan analisis perubahan kondisi pasar merupakan ciri khas dari perusahaan yang berorientasi pasar. Keterbukaan top manager terhadap ide-ide baru dan komitmen top

manager untuk memandang perubahan sebagai komponen yang sangat penting dalam kesuksesan bisnis perusahaan akan memberikan fasilitas terhadap perkembangan kemampuan orientasi pasar perusahaan.

Sementara itu, perusahaan yang secara formal menyelenggarakan pertemuan-pertemuan periodik dengan rutin untuk mempertemukan personel antar departemen memberikan fasilitas bagi penyebaran informasi pasar dalam perusahaan dan pada akhirnya hal tersebut memberikan peluang bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Keeratan hubungan antar bagian merupakan komponen yang sangat penting dan berperan sebagai fasilitas dalam penyebaran informasi pasar dan respon terhadap informasi pasar. Informasi pasar harus disampaikan kepada seluruh bagian di dalam perusahaan dan menjadi tanggung jawab perusahaan untuk membuat suatu lingkungan yang mendukung proses tersebut. Hubungan antar bagian yang erat merupakan suatu lingkungan ideal untuk mendukung proses penyebaran informasi pasar dalam perusahaan. Demikian pula halnya dengan respon terhadap informasi pasar dimana respon tersebut meliputi: memilih pasar sasaran, mendesain dan menawarkan produk atau jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan, memproduksi, menyalurkan dan mempromosikan produk dengan cara yang dapat menarik minat pelanggan. Proses tersebut membutuhkan partisipasi dari seluruh bagian dalam perusahaan. Dalam hal ini keeratan hubungan antar bagian dalam perusahaan merupakan fasilitas dimana seluruh bagian dalam perusahaan dapat berpartisipasi dengan optimal. Keeratan hubungan antar bagian yang positif dengan membantu pengembangan semangat kerja dan loyalitas akan membantu perusahaan dalam

memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen lebih awal. Dengan demikian keceratan hubungan antar merupakan aspek penting dalam pengembangan orientasi pasar perusahaan.

Selanjutnya, derajat desentralisasi dipandang sebagai fasilitas bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Semakin tinggi derajat desentralisasi perusahaan maka akan semakin tinggi pula derajat orientasi pasar perusahaan. Sebaliknya sentralisasi perusahaan dipandang sebagai halangan terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan. Mekanisme aliran penyebaran informasi pasar akan terhalang bila perusahaan menerapkan sistem sentralisasi dalam organisasinya. Proses penyebaran informasi pasar yang tidak lancar akan menghalangi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Sistem yang diterapkan perusahaan merupakan hal yang erat kaitannya dengan perilaku dan kemampuan inovatif dari perusahaan. Sistem yang dianut perusahaan akan memberikan fasilitas bagi proses berlangsungnya penciptaan ide-ide baru yang inovatif. Ide-ide inovatif tersebut sangat diperlukan dalam pengembangan kemampuan berorientasi pasar dari perusahaan. Sistem yang dapat memberikan dukungan positif dan memberikan fasilitas terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan adalah sistem desentralisasi.

Analisis terhadap Hipotesis 4 membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Orientasi pasar dipandang sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien

menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang unggul bagi pelanggan. Terciptanya nilai unggul bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

V.3. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Orientasi pasar yang didefinisikan sebagai implementasi budaya organisasi yang menempatkan pelanggan pada poros dari proses strategi manajemen perusahaan, mempunyai empat dimensi yaitu : pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, perencanaan cara merespon informasi pasar, dan implementasi dari respon terhadap informasi pasar. Sementara itu kinerja pemasaran yang didefinisikan sebagai konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk mempunyai tiga dimensi yaitu : pertumbuhan penjualan, porsi pasar, dan profitabilitas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil tersebut mengkonfirmasi apa yang dikatakan Kohli dan Jaworski (1990, p.13), serta Narver dan Slater (1990, p.21) tentang pengaruh positif dari orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
2. Peran manajemen yang didefinisikan sebagai keputusan pihak manajemen untuk memfokuskan diri dalam mengarahkan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan orientasi pasar mempunyai tiga dimensi yaitu : sikap positif

manajemen terhadap perubahan, kemampuan pengambilan keputusan yang beresiko, dan kemampuan dalam berkomunikasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peran manajemen berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil tersebut mengkonfirmasi apa yang dikatakan Kohli dan Jaworski (1990, p.7), Webster (1988, p.37), serta Jaworski dan Kohli (1993, p.55) tentang pengaruh positif dari peran manajemen terhadap orientasi pasar.

3. Keeratan hubungan antar bagian yang didefinisikan sebagai derajat hubungan langsung baik secara formal maupun nonformal diantara karyawan antar bagian yang mempengaruhi perkembangan orientasi pasar perusahaan mempunyai tiga dimensi yaitu : keeratan hubungan, kerjasama, dan komunikasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keeratan hubungan berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil tersebut mengkonfirmasi apa yang dikatakan Kohli dan Jaworski (1990, p.9), serta Jaworski dan Kohli (1997, p.188) tentang pengaruh positif dari keeratan hubungan antar bagian terhadap orientasi pasar.
4. Derajat desentralisasi yang didefinisikan sebagai derajat pendelegasian pengambilan keputusan yang menunjukkan seberapa jauh partisipasi personel perusahaan dalam pengembangan orientasi pasar perusahaan mempunyai tiga dimensi yaitu : pendelegasian keputusan, kebebasan dalam penyampaian ide dan pendapat, dan kebebasan mengambil tindakan responsif. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa derajat desentralisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil tersebut mengkonfirmasi apa yang dikatakan Kohli dan Jaworski

(1990, p.11), serta Jaworski dan Kohli (1993, p.56) tentang pengaruh positif dari derajat desentralisasi terhadap orientasi pasar.

V.4. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Peran management, keeratan hubungan antar bagian dan derajat desentralisasi merupakan tiga faktor penting untuk meningkatkan derajat orientasi pasar, sedangkan derajat orientasi pasar yang baik dan efektif merupakan dasar yang kuat untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik. Sehingga perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa derajat orientasi teknologi dan derajat orientasi belajar merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan daya tahan diferensiasi, sedangkan daya tahan diferensiasi yang tinggi merupakan dasar yang kuat untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan kemampuan peran management. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan intelektual dan wawasan manager dalam menyikapi setiap perubahan dan merespon perubahan

- tersebut, meningkatkan kemampuan manager dalam mengabil keputusan yang beresiko dan meningkatkan kemampuan komunikasi manager terhadap bawahannya. Hal ini bisa dicapai dengan memberikan pendidikan dan pelatihan bagi manager yang memadai dan berkelanjutan
2. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan keeratan hunbungan antar bagian. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan interpersonal skill, meningkatkan kemampuan kerjasama meningkatkan komitmen untuk meningkatkan kualitas komunikasi dalam hubungan struktural dan fungsional,
 3. Aspek-aspek dalam derajt orientasi pasar yang perlu diperhatikan adalah pengumpulan informasi pasar yang akurat, penyebaran informasi tersebut keseluruh karyawan dan perencanaan cara merespon informasi pasar cepat dan tepat. Dengan pengelolaan yang baik dari ketiga aspek tersebut maka perusahaan akan memperoleh kinerja pemasaran yang unggul yang ditunjukkan melalui porsi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan profitabilitas.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menguji industri perbankan di Kota Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri perbankan di daerah-daerah yang lain. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga

berpengaruh dalam pengembangan kualitas layanan pada industri perbankan di daerah-daerah yang lain.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk pengembangan kualitas layanan secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap pengembangan derajat orientasi pasar pada industri yang berbeda dan daerah yang lebih luas akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR REFERENSI

- Barclay, Donald W., 1991, "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying : The Impact of the Organizational Context", *Journal of Marketing Research* 28 (May) : 145 – 159
- Cooper, Donald R., and C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Day, George S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (October) : 37 – 52
- Day, George S., and Robin Wensley, 1988, "Assesing Advantage : A Frame work for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing* 52 (April) : 1 – 20
- Deshpande, R., J.U. Farley, and F.E. Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm : Aquadred Analysis", *Journal of Marketing* 57 (January) : 23 – 37
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July/August) : 78 – 91
- Han, J.K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, 1998, "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing* 2 (October) : 30 – 45
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (July) : 53 – 70

- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April) : 1 – 18
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson, 1991, "The perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan : An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing* 55 (1) : 26 – 41
- McClelland, Valorie A. and Richard E. Wilmot, 1990, "Improve Lateral Communication", *Personnel Journal* (August) : 32 – 38
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli, 1997, "Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (3) : 187 – 200
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (October) : 20 – 35
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Kinerja pasar", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 13 (3) : 70 – 79
- Rakhmat, Jalaludin, 1991, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, PT. Remaja Rodaskarya, Bandung
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Slater, Stanley F. and John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing* 59 (July) : 63 – 74
- Sugiyono, Dr., 1997, *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan pertama, CV. ALFABETA, Bandung
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta
- Webster, Frederick E., Jr., 1998, "Rediscovering the marketing Concept", *Business Horizons*, 31 (May-June) : 29-39 77

LAMPIRAN KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dalam mengisi kuesioner berikut ini, pergunakanlah skala 1–10 yang sudah disediakan (Skala 1 = sangat tidak setuju, skala 10 = sangat setuju). Mohon semua pertanyaan diisi, jangan ada yang dibiarkan kosong tanpa ada jawaban.

Contoh pengisian:

- Bank kami mempunyai jaringan informasi yang luas.

Sangat tidak setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Sangat setuju

PERTANYAAN-PERTANYAAN

I. Peran Manajemen

- Sikap positif manajemen terhadap perubahan

1. Manajer dalam bank kami selalu menyesuaikan strategi bank dengan perubahan kebutuhan dan harapan para nasabah.

Sangat tidak setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Sangat setuju

- Kemampuan pengambilan keputusan yang beresiko

2. Manajer dalam bank kami memberikan motivasi untuk mengembangkan strategi pemasaran yang inovatif.

Sangat tidak setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Sangat setuju

- **Kemampuan dalam berkomunikasi**

3. Manajer dalam bank kami berulang kali menekankan kepada para karyawan agar meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan para nasabah.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

II. Keeratan Hubungan Antar Bagian

- **Keeratan hubungan**

1. Para karyawan antar bagian dalam bank kami merasa nyaman ketika harus saling berhubungan dan berinteraksi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

- **Kerjasama**

2. Terdapat keserasian tujuan dari masing-masing bagian yang ada dalam bank kami.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

- **Komunikasi**

3. Dalam bank kami sering terjadi kontak antar karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

III. Derajat Desentralisasi

- Pendelegasian keputusan

1. Manajer dalam bank kami mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahannya dalam batas-batas tertentu.

Sangat tidak setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Sangat setuju

- Kebebasan dalam penyampaian ide dan pendapat

2. Para karyawan dalam bank kami memiliki kebebasan dalam menyampaikan ide dan pendapat untuk meningkatkan kinerja bank kami.

Sangat tidak setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Sangat setuju

- Kebebasan mengambil tindakan responsif

3. Para karyawan dalam bank kami memiliki kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan kreatif sesuai dengan batas-batas dan peraturan-peraturan yang ditetapkan bank kami.

Sangat tidak setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Sangat setuju

IV. Derajat Orientasi Pasar

- **Pengumpulan informasi pasar**

1. Bank kami secara periodik memantau dan mengumpulkan informasi mengenai perubahan yang terjadi pada nasabah, pesaing dan lingkungan bisnis bank kami.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

- **Penyebaran informasi pasar**

2. Bank kami mengadakan pertemuan antar departemen secara rutin untuk membahas perkembangan nasabah, pesaing dan lingkungan bisnis bank kami.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

- **Perencanaan cara merespon informasi pasar**

3. Bank kami secara periodik meninjau perkembangan produk bank untuk menjamin bahwa produk tersebut sudah sesuai dengan keinginan dan harapan nasabah.

Sangat tidak setuju

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat setuju

- **Implementasi dari respon terhadap informasi pasar**

4. Strategi pemasaran yang direncanakan bank kami dapat diimplementasikan dengan cepat dan akurat.

Sangat tidak setuju

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9

☐

10

Sangat setuju

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dalam mengisi kuesioner berikut ini, pergunakanlah skala 1–10 yang sudah disediakan (Skala 1 = lebih buruk dari pesaing, skala 10 = lebih baik dari pesaing).

Mohon semua pertanyaan diisi, jangan ada yang dibiarkan kosong tanpa ada jawaban.

Contoh pengisian:

- Kualitas layanan bank

Lebih buruk dari pesaing

Lebih baik dari pesaing

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PERTANYAAN-PERTANYAAN

V. Kinerja Pemasaran

1. Porsi pasar

Bagaimana kondisi porsi pasar selama tiga tahun terakhir?

Lebih buruk dari pesaing

Lebih baik dari pesaing

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Pertumbuhan nasabah

Bagaimana kondisi pertumbuhan nasabah selama tiga tahun terakhir?

Lebih buruk dari pesaing

Lebih baik dari pesaing

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kemampu labaan

Bagaimana kemampu labaan selama tiga tahun terakhir?

Lebih buruk dari pesaing

Lebih baik dari pesaing

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10